

## Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación

### *Behavior by competences. Elements that restrict his application*

*Lic. Yanet Oliva-Cardero<sup>I</sup>, yanet.oliva@stg.cometal.co.cu;*

*Lic. Noe Hechavarría-Rodríguez<sup>II</sup>, noe@alastorstgo.co.cu*

*<sup>I</sup>COMETAL UEB Santiago de Cuba, Cuba; <sup>II</sup>Empresa de Refrigeración y Calderas  
ALASTOR, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico para identificar elementos que limitan la gestión por competencias en la Empresa COMETAL Unidad Empresarial de Base (UEB) Santiago. Como resultados significativos se obtienen el diagnóstico estratégico de la UEB analizada, con la definición de elementos esenciales que contribuyen a la orientación de la entidad, a sus clientes y por ende a su mercado, precisando el tipo de estrategia a emplear; así como la identificación de los elementos que limitan la gestión por competencias en dicha organización, para lo cual se propone un plan de acciones que contribuye a revertir la situación actual.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, organización, estrategia organizacional.

### Abstract

The objective of this work is doing a strategic diagnosis to identify elements that restrict the behavior in competitions in basal Santiago's Unit COMETAL Company Empresarial. As important result's they have the strategic diagnosis of the unit analyzed, with the definition the essential elements that tribute the orientation the empress, yours clients and marked, narrow the type of a strategy when using for this reason as the identification in the elements that restrict the behavior in competitions in these organization, I purpose an actions plan that it lends for the such when reverting to the current situation.

**Key words:** Behavior competition, organization, strategic diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

Cada vez es mayor el número de empresas que adoptan modelos de competencias para gestionar sus recursos humanos. Para el empleo de este enfoque el proceso de administración debe propiciar su aplicación, tratando de motivar y reconocer el enriquecimiento de los puestos laborales, los grupos y equipos de trabajo, así como de la organización en general, todo ello en armonía con la estrategia organizacional y específicamente con el proceso objeto de estudio.

Al considerar que la satisfacción de las necesidades de los clientes y partes interesadas, debe ser el principal objetivo de todo negocio proyectado al éxito, entonces el recurso humano protagonista en este propósito debe ser competente para cumplir la misión, hecho que puede ser materializado en las organizaciones implementando e implantando la gestión por competencias.

### *Justificación e importancia del estudio*

Se deduce entonces que no debe existir una disonancia entre los tres niveles del comportamiento del hombre en las organizaciones y los de las competencias asociadas a estos. Ya que las mismas son la base de la gestión del talento humano, por lo que su ausencia para desempeñar algún tipo de actividad, suelen ser desencadenantes de dificultades para el proceso administrativo, con repercusión en el micro y el macro entorno de la entidad. Lo que hace vislumbrar la importancia de emplear la gestión por competencias como un enfoque orientando a las organizaciones que lo aplican, hacia el éxito organizacional.

Con esta idea se decide emprender un estudio que tribute a la gestión por competencias en la Empresa Nacional de Producciones Metálicas, la cual se conoce por su nombre comercial, COMETAL. Pertenece al Ministerio de la Industria MINDUS, con un nivel de subordinación directa a la OSDE GESIME.

COMETAL es una de las empresas estatal socialista autofinanciada con sus ingresos, que produce tanto bienes como servicios. En la actualidad, está constituida por una Dirección de Empresa que radica en la provincia Habana y por nueve UEB distribuidas geográficamente del siguiente modo: UEB Electrodo, UEB Elevadores, UEB Comercio Exterior, UEB Tejas (Habana), UEB COMETAL Santi Spíritus, UEB Centro Vanca (Villa Clara), UEB COMETAL Holguín, UEB COMETAL Granma y UEB COMETAL Santiago.

Con la finalidad de transformar la gestión empresarial en la empresa COMETAL, se decide emprender el diseño de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) a inicios del 2017. Sistema que se constituye por la integración de cuatro sistemas: Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Innovación Tecnológica, Sistema de Gestión Ambiental, armonizados con el Sistema de Control Interno.

Teniendo en cuenta la necesidad de analizar dentro de los sistemas antes referenciados, el rol del factor humano desde un enfoque de gestión, resulta imprescindible

contextualizarlo en función de gestionarlos, en correspondencia con su comportamiento estratégico organizacional y con la gestión por competencia.

En la contemporaneidad, no existe antecedentes de análisis estratégico, ni de gestión por competencias en la UEB Santiago, sin embargo, el SIG certificado en la organización, dado su nivel de integración y alcance, requiere que todas las estructuras y dependencias de la empresa, implanten la gestión por competencias, lo que se ha convertido hoy en necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada como dice (Soltura y Cuesta, 2007). Motivo por el cual se decide ejecutar el presente trabajo. Al evaluar los elementos que posibilitan la realización de este estudio, se encontró que existe:

Estrategia Organizacional a nivel de empresa.

Compromiso de la alta dirección con el SIG y con el proceso de mejora continua.

Motivación por alcanzar la condición de empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

Motivación del personal dirigida a la superación profesional.

SIG certificado en febrero del 2019.

Por todo lo antes expuesto se considera pertinente y viable plantearse la siguiente interrogante como un problema científico:

Problema científico

¿Qué elementos limitan la gestión por competencias en COMETAL UEB Santiago?

Objetivo General: Elaborar un diagnóstico estratégico utilizando herramientas con un rigor científico, para identificar elementos que limitan la gestión por competencias en COMETAL UEB Santiago.

Hipótesis:

Si se elabora un diagnóstico estratégico con la utilización de herramientas con un rigor científico, se puede identificar elementos que limitan la gestión por competencias en COMETAL UEB Santiago.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### *Antecedentes de la temática y actualidad*

Los estudios primarios reconocidos internacionalmente como los clásicos en esta temática, datan del año 1973 y son de la autoría de David C. McClelland, en 1982 de conjunto con Richard E. Boyatzis y continuados por Daniel Goleman en 1997 y 1998 con su teoría publicada sobre la inteligencia Emocional. De los últimos 15 años se pueden mencionar otros como : (Escobar, 2005; Gil, 2007; Guevara y Plascencia, 2011; Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012; Zermelo, Armenteros, Sológoaistoa y Villanueva, 2014; Taype, 2015; Martínez, 2015; Pérez, 2016; Rojas, 2018 y Ramírez, 2018.

En Cuba, a tono con el acontecer mundial, autores como Cuesta, 2000, 2005 y 2010; Bermejo, 2015; Rodrigo, Rodrigo, González y Lucero, 2015, también han trabajado esta

línea de investigación, al aportar métodos y procedimientos para el tratamiento e identificación de las competencias, incluso sobre las denominadas competencias directivas, no solo en el sector empresarial, sino también en la educación y en salud pública. Lo que ha permitido ganar en conocimiento y experiencia incidiendo favorablemente en el cumplimiento de políticas adoptadas por el país para su desarrollo económico y social.

Como elemento normativo vigente en el tema de las competencias, existe la norma cubana NC-ISO 10018:2016, que dicta las directrices para la participación activa y competencias de las personas, definiendo niveles en los que se pueden trabajar las competencias: individual (competencias laborales), grupal (competencias por procesos) y organizacionales.

A partir de los aspectos en común empleados para definir la gestión por competencias, se define en este trabajo que:

Gestión por competencias no es más que el enfoque empleado para identificar, desarrollar, potenciar, adquirir y evaluar el conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades relacionadas con una actuación exitosa, que sean observables, medibles en el comportamiento habitual de un individuo, grupo u organización, que pueden ser afectados por el contexto sociocultural del momento, tanto como por factores emocionales. Permitiendo alinear la estrategia empresarial de la entidad que la gestione con las competencias laborales concebidas armónicamente.

### ***MÉTODOS UTILIZADOS***

La investigación está comprendida en tres fases, dos para diagnosticar dando cumplimiento al objetivo propuesto, donde la primera fase comprende la realización del diagnóstico estratégico en COMETAL UEB Santiago; la segunda es para la identificación de elementos que limitan la gestión por competencias en dicha entidad y una tercera para proponer acciones que contribuyan a revertir la situación actual.

Metodológicamente, se emplean diferentes métodos teóricos y empíricos tales como histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, combinando el empleo de técnicas cuali-cuantitativas, como las matrices IFAS, EFAS, FODA, entrevista, observación directa (participativa y encubierta) y técnicas computacionales que hicieron posible darle tratamiento al soporte informativo de referencia.

Se hace necesario mencionar que, para este estudio, dado el objetivo propuesto, el diagnóstico estratégico se centra fundamentalmente en la determinación de las fuerzas actuantes, definiendo antes misión, visión, y valores para la entidad objeto de análisis.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### ***Diagnóstico estratégico de la UEB Santiago***

Es de consideración por parte de la alta dirección de COMETAL, que elementos como la misión y visión de la entidad objeto de análisis, deben ser definidas solo a nivel de empresa y no en cada estructura dependiente de ella. Eso explica que en la UEB Santiago

solo existan objetivos estratégicos definidos; que, por demás, no todos proceden en ese nivel de estructura, ni todos los que proceden están contextualizados teniendo en cuenta características específicas de la UEB.

A pesar de que la empresa COMETAL posea una estrategia organizacional a mediano plazo actualizada, con objetivos estratégicos definidos por un periodo de tres años, se han adoptado para la UEB Santiago sin análisis suficiente, dando al traste con dispersión en el cumplimiento de estos, sobre todo por no tener esta unidad su misión y visión propia.

Dada su importancia para la orientación del diagnóstico de la unidad, se inicia con la declaración de la misión, visión y valores de la organización.

### **Misión**

Brindar productos y servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de clientes y partes interesadas del territorio nacional (Santiago y Guantánamo), instalando y sosteniendo elevadores, escaleras mecánicas, equipos de clima y refrigeración; aportando soluciones constructivas llave en mano de estructuras metálicas; contando con un capital humano comprometido y creativo, que emplea los desarrollos tecnológicos asociados a cada servicio que brinda.

### **Visión**

Somos líder en nuestras especialidades brindando soluciones con eficacia que satisfacen las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, manteniendo el sistema integrado de gestión certificado.

### **Valores**

Los valores a los cuales se dirigen las principales líneas de trabajo son:

Sentido de pertenencia

Liderazgo

Cooperación

Calidad y excelencia

### **Cartera de servicios**

Montaje, desmontaje, mantenimiento, reparaciones y dictamen técnico de elevadores, escaleras eléctricas y equipos de suspensión hidráulica.

Montaje y desmontaje de panelerías ligeras y estructuras metálicas, pinturas de interiores y exteriores.

Suministro, montaje y desmontaje, mantenimiento, reparaciones, dictamen técnico, de equipos de clima y refrigeración.

## Diagnóstico de la Situación Externa:

### Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno además de considerar a la empresa COMETAL en su primer nivel de dirección, se determinaron factores que ejercen un nivel de influencia en la entidad, en el orden de lo Económico, Político, Tecnológico, Legal, Social, Ambiental, comportamiento de las conocidas “Fuerzas de M. Porter”.

### Análisis del MICROENTORNO externo

Se continua ahora analizando factores como el mercado (Comportamiento de compra, cuota de mercado, demanda, competencia), precios, clientes y proveedores principales; lo cual permite con lo expuesto, la identificación de las fuerzas actuantes externas (Tabla 1).

*Tabla 1 Matriz de Fuerzas Actuantes Externas (EFAS)*

Factores	Peso específico $w_i$	Evaluación (1-5)	Resultado final ponderado
A1 reducción de las importaciones a nivel de país y centralizadas en un competidor (Copextel)	0.04	2	0.08
A2 inestabilidad y falta de oportunidad de recursos materiales	0.08	4	0.32
A3 situación coyuntural del país	0.08	3	0.24
A4 estrategia empresarial, no concibe las actividades productivas relacionadas con la prestación de servicios (clima y refrigeración, clima y refrigeración, elevadores)	0.12	5	0.6
A5 dirección centralizada en la capital del país	0.02	1	0.02
O1 certificación del sistema integrado de gestión (SIG) en la empresa	0.11	4	0.44
O 2 competencia en el mercado en la prestación de servicios de clima, refrigeración, construcción y montaje de estructuras metálicas	0.2	3	0.6
O3 incremento en el país de la demanda de montaje de elevadores con garantía de importación de equipos	0.13	4	0.52
O4 posicionamiento en el mercado nacional de Santiago y Guantánamo	0.12	4	0.48
O5 creciente demanda de nuevos y antiguos servicios de clima y refrigeración	0.1	3	0.3
Total	1		3.6

El resultado final ponderado de las fuerzas externas, es de 3.6, lo cual quiere decir que existe una alta probabilidad de cambio favorable para la UEB.

Del mismo modo, se observa que los elementos del entorno más significativos a considerar por la empresa son cinco, de ellos una amenaza para atenuar (A4) y cuatro oportunidades (O1, O3, O4, O5) que se deben aprovechar.

### Análisis interno

Para este análisis se consideraron las áreas fundamentales de resultados clave y los procesos que en ella se ejecutan, para la gestión del sistema económico-financiero, de recursos humanos, logística, dirección y cultura organizacional. Con base a ello se identificaron las fuerzas actuantes internas (Tabla 2).

*Tabla 2 Matriz de Fuerzas Actuantes Internas (IFAS)*

Factores	Peso específico $w_i$	Evaluación (1-5)	Resultado final ponderado
F1 se comparte valores como el sentido de pertenencia	0.04	3	0.12
F2 eficiencia económica	0.05		0.25
F3 la actividad de elevadores posee un mercado cautivo	0.03	2	0.06
F4 interés por el mantenimiento del sig	0.04	1	0.04
F5 preparación técnica de operarios y técnicos administrativos	0.08	4	0.32
F6 varias vías de comunicación al interior y exterior de la ueb	0.02	2	0.04
F7 fidelización de clientes	0.03	3	0.09
D1 los objetivos estratégicos no conciben a las actividades internas que generan valor a la entidad, en todas sus dimensiones	0.11	5	0.55
D2 falta de eficacia en el proceso administrativo	0.1	4	0.4
D3 ineficiencia en la gestión del recurso humano	0.11	5	0.55
D4 inexistencia de reserva objetiva	0.01	3	0.03
D5 falta de liderazgo en el personal que ejecuta funciones de dirección en la administración.	0.05	3	0.15
D6 falta de integración interdepartamental y comunicación ineficiente	0.01	2	0.02
D7 perfiles de puestos y de competencias incompletas, indiferenciadas y descontextualizadas	0.11	4	0.44
D8 insuficiente preparación del personal que dirige en temas administrativos y económicos.	0.05	3	0.15

D9 existen trabajadores nombrados por excepcionalidad en los cargos y no poseen la proyección para cumplir los requisitos del mismo.	0.11	5	0.55
D10 falta de conocimientos técnicos sobre sistemas de gestión	0.05	3	0.15
Total	1		3.91

El resultado final ponderado en las IFAS, es de 3.92, lo cual indica que favorece al cambio y con un valor mayor respecto a las EFAS, lo que lo hace mayormente favorecedor, ya que al ser fuerzas internas depende solo de los integrantes de la UEB posibilitar la potencia de las fortalezas (F2, F6) y eliminar las debilidades (D1, D3, D7, D9).

### Matriz DAFO

La matriz de impactos cruzados denominada también como DAFO, corrobora las fuerzas actuantes de mayor impacto para la entidad, permitiendo definir el problema estratégico.

### Problema Estratégico

Si no es concebido por la empresa COMETAL en su estrategia Empresarial, las actividades productivas relacionadas con la prestación de servicios en la UEB Santiago, y no se modifican los objetivos estratégicos que no conciben a las actividades internas que generan valor a la entidad, la ineficiencia en la gestión del recurso humano, perfiles de puestos y de competencias incompletos, indiferenciados y descontextualizados, la existencia de trabajadores nombrados por excepcionalidad en los cargos sin poseer proyección para cumplir los requisitos del mismo; aún con las fortalezas de preparación técnica de operarios y técnicos administrativos, más la eficiencia económica; no se podrán aprovechar la certificación del SIG en la empresa, el incremento en el país de la demanda de montaje de elevadores con garantía de importación de equipos y el posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta que en la matriz DAFO la mayor puntuación promedio fue en el segundo cuadrante conocido también por el “adaptativo”, se decide enfocar la solución estratégica desde el punto de vista adaptativo. Donde minimizando las debilidades, se pueden aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas y así atenuar el impacto de la amenaza resultante. Quedando del siguiente modo:

### ESTRATEGIAS SEGÚN DAFO

I OFENSIVA F-O MAX-MAX 4	II ADAPTATIVA D-O MIN-MAX 4.3
III DEFENSIVA F-A MAX-MIN 4	IV SUPERVIVENCIA D-A MIN-MIN 3.3



### *Solución Estratégica*

Eliminando los objetivos estratégicos que no conciben a las actividades internas que generan valor a la entidad, la ineficiencia en la gestión del recurso humano, perfiles de puestos y de competencias incompletas indiferenciadas y descontextualizadas, la existencia de trabajadores nombrados por excepcionalidad en los cargos sin poseer proyección para cumplir los requisitos del mismo, se podría aprovechar la certificación del SIG en la empresa, el incremento en el país de la demanda de montaje de elevadores con garantía de importación de equipos y el posicionamiento en el mercado; potenciando la preparación técnica de operarios y técnicos administrativos, más la eficiencia económica; de ese modo se atenuaría el impacto de la amenaza donde la empresa COMETAL en su estrategia Empresarial no concibe las actividades productivas relacionadas con la prestación de servicios en la UEB.

Partiendo de los resultados y en función de aportar a la eliminación de las debilidades se definen las áreas de resultados clave de la unidad analizada.

#### Áreas de Resultados Clave (ARC)

Considerando que las áreas de resultados clave son áreas esenciales para el logro de las metas previstas, que además identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la entidad, se definen como tal a:

Dirección - Comercial

Recursos Humanos - Logística

Economía y Finanzas

#### Elementos que limitan la gestión por competencias

Con base en los criterios fundamentados teórica y científicamente de Cuesta (2010), acerca de que la gestión por competencias hoy es una necesidad de la dirección estratégica, y como tal es imprescindible la definición minuciosa y armónica de todos los elementos de un diseño estratégico, misión, visión, valores, objetivos, con el contexto sociocultural a lo externo e interior de la organización (Cuesta, 2010); se deduce entonces que, en las fuerzas actantes definidas en un análisis estratégico, se encuentran los elementos que favorecen o limitan la gestión por competencias en una organización dada.

Retomando las fuerzas actantes definidas antes y luego de un análisis basado en los criterios del referido autor (Cuesta, 2010), se infiere que los elementos que limitan la gestión por competencias en la entidad analizada, constituyen algunas de las debilidades de la organización. Al listarlos serían:

Inexistencia de una misión y visión definida para la UEB acorde a sus particularidades y contexto sociocultural.

En los objetivos estratégicos definidos para la UEB no conciben a las actividades internas que generan valor a la entidad, en todas sus dimensiones.

Ineficiencia en la gestión del recurso humano.

Falta de conocimientos técnicos sobre sistemas de Gestión.

Perfiles de puestos y de competencias incompletas, indiferenciadas y descontextualizadas.

Existen trabajadores nombrados por excepcionalidad en los cargos y no poseen la proyección para cumplir los requisitos del mismo.

Inexistencia de reserva objetiva.

Falta de liderazgo en el personal que ejecuta funciones de dirección en la administración.

Falta de integración interdepartamental y comunicación ineficiente.

Insuficiente preparación del personal que dirige en temas administrativos y económicos.

A estos elementos se le puede agregar otro como:

Inexistencia de un procedimiento para gestionar, potenciar y evaluar a las competencias en sus tres niveles de actuación (Individual, grupal, Organizacional).

Culminadas las fases diagnósticas se procede a la propuesta de un plan de acciones para revertir la situación actual y contribuir al desarrollo de la gestión por competencias desde la administración de la UEB.

Plan de acciones

Presentar los resultados de este diagnóstico estratégico en el consejo de dirección de la UEB con el objetivo de ser discutido y aprobar las acciones aquí propuestas definiendo por cada una, responsables y criterios de consecución para su evaluación.

Redefinir los objetivos estratégicos del 2020 para la UEB concibiendo las actividades internas que generan valor a la entidad, y los resultados del diagnóstico, con criterios de consecución medibles objetivamente.

Aplicar la tecnología de diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano automatizada, para profundizar en el análisis de cada subsistema identificando las problemáticas que en mayor medida causan la ineficiencia en la gestión de este sistema.

Instruir a todo el personal administrativo sobre cuestiones elementales de sistemas de Gestión y su implantación.

Actualizar los perfiles de puestos y de competencias en armonía con la misión de la UEB, definiendo la misión individualizada por cada puesto de trabajo.

Evaluar la idoneidad demostrada por cada cargo donde existen trabajadores nombrados por excepcionalidad, teniendo en cuenta el perfil de competencias correspondiente al puesto que ocupan.

Analizar en el Comité de Experto de la UEB, los resultados del análisis de idoneidad demostrada por cada cargo donde existen trabajadores nombrados por excepcionalidad y tomar decisiones al respecto.

Determinar las necesidades de aprendizaje individuales de la reserva del director y diseñar un plan de capacitación que garantice la objetividad de la misma.

Programar preparaciones al personal que dirige en temas administrativos y económicos.

Elaborar, implementar e implantar un procedimiento para gestionar, potenciar y evaluar a las competencias en sus tres niveles de actuación (Individual, grupal, Organizacional), evaluando su impacto anualmente.

Implantación del procedimiento elaborado para gestionar, potenciar y evaluar a las competencias en sus tres niveles de actuación (Individual, grupal, Organizacional) y evaluación del impacto.

## Conclusiones

Se le da cumplimiento al objetivo propuesto permitiendo concluir que:

La aplicación de las diferentes herramientas permitió realizar un diagnóstico estratégico de COMETAL UEB Santiago y con la definición de elementos esenciales como su misión, visión, fuerzas actantes, problema estratégico, solución estratégica y tipo de estrategia a emplear en el momento actual.

Para la entidad existe una probabilidad favorable hacia el cambio.

Se demostró que algunas de las debilidades definidas en la UEB, constituyen los elementos que limitan la gestión por competencias en dicha organización.

Se elaboró un plan de acciones que contribuye a revertir la situación actual en la entidad analizada.

## Referencias bibliográficas

1. Bermejo S., M. (2014). *Procedimiento desde un enfoque holístico para competencias laborales, evaluación del desempeño en el puesto de trabajo de Director Contable de la Transtur sa*. Santiago de Cuba. (s.p.e.).
2. Betancourt T., J. R. (2002). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. (s.l.e.): Edición de T.G.RED 2000 Ediciones.
3. Cuesta S., A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera reproducción). La Habana: Editorial Félix Varela.
4. Cuesta S., A. (2000). *Gestión de Competencias*. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana.
5. Escobar V., M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31-55.
6. Gil F., J. (10 de 2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, XX(1), 83-106.
7. Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. (B. y. Mieka, Ed., & F. M. Raga, Trad.). Barcelona: Kairós. S.A.
8. Guevara R., F., y Plascencia V., A. B. (2011). *Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas*. México DF: México.

9. Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (s.l.e.): Harvard Busines School Publishing Corporation.
10. ICAMI. (2006). *Diccionario de Competencias Directivas*. Guadalajara, Mexico: ICAMI.
11. Martínez H., C. (2015). Competencias laborales, directivas y gerenciales. Visión Industrial. (s.p.e.).
12. Medina E., M., Armenteros A., M. D., Guerrero R., L., y Barquero C., J. D. (2012). Las comptencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2).
13. Mintzberg, H. (s.f.). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. (Segunda reimpresión). Buenos Aires: Editorial Buenos Aires.
14. Morales C., A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política.
15. Pérez, O. (2016). *7 competencias laborales muy valoradas por las empresas*. Monterrey, México: (s.e.).
16. Rodrigo R., J. E., Rodrigo M., J. E., González V., M. L., y Lucero M., O. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 15-34.
17. Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas*. (Tesis de maestría inédita). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
18. Zermño C., L., Armenteros A., M. D., Sologoastoa G., A. G., y Villanueva A., Y. (2014). Competencias Directivas: su identificación para Instituciones de Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.